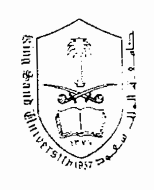
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي



مركز البحوث كلية العلوم الإدارية



القيادية التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين

إعداد

د. أحمد بن سالم العامري

أستاذ مشارك

جامعة الملك سعود

كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة

ص.ب ٢٤٥٩ – ت: ٤٦٧٤٠٤٤

الرياض

القيادية التحويلية في المؤسسات العامة:

دراسة استطلاعية لآراء الموظفين

إعداد

د. أحمد بن سالم العامري

أستاذ مشارك

جامعة الملك سعود

كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة

ص.ب ٢٤٥٩ – ت: ٤٦٧٤٠٤٤

الرياض

١٤٢٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العامري، أحمد بن سالم

القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين - الرياض.

.ص، ١٧× ٢٤سم

ردمك: ٩ - ٣٦٤ - ٣٧ - ٩٩٦٠

ردمد: ٢٩٠٦ -١٣١٩

١- القيادة الإدارية أ- العنوان

ديوي ٤٠٦ ، ٦٥٨ ٢٣/٠٦٧٨

رقم الإيداع: ٢٣/٠٦٧٨

ردمك: ٩ - ٣٦٤ - ٣٧ - ٩٩٦٠

ردمد: ٢٩٠٦ -١٣١٩

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٣هـ

مقدمة:

أفرز التطور العلمي والتقني الـذي يشـهده العـالم اليـوم تحديات كبيرة طالت معظم المنظمات، مما جعلها تواجه وضعـا فريـدا يتطلـب سـرعة التغيير والأخـذ بمـا هـو جديد وإلا الاضمحلال والاندثار. فاللغة الـتي أصبحـت تتحـدث فيها منظمـات اليـوم هي التواؤم، والتكيف، والتوافق، والانسجام مع التطورات البيئية المحيطـة بغيـة البقـاء والاستمرار بدلا من لغـة الرشـد في تحقيـق الأهـداف الـتي سـادت في الماضي ردحـا مـن الزمن. إن التحدي الذي تواجهه منظمات اليوم هو إيجاد قيـادة فعالـة تسـتطيع أن تسـير بهذه المنظمات في هذا الجو العـاصف المضطـرب إلى بـر الأمـان. فالتغيير الـذي تواجهـه المنظمات المعاصرة، كما يقول تيشي وديفانا Tichy and Devanna (١٩٩٠)، ليس هامشيا بل أساسي، يتطلب الكثير من الولاء لا القليل منه، وذي طبيعة ثورية وليسـت تطورية، ويحتاج إلى قادة وليس مديرين. القيادة التي تحتاجها مؤسسات اليوم هي قيادة تحويلية (Transformational Leadership) تؤمن بان التغيير والتطوير والتجديـد هـو الحل الوحيد للبقاء والنماء والاستمرار.

في هذا البحث محاولة للتعرف على السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في المؤسسـات العامة بالمملكـة العربيـة السـعودية الـتي تضطلـع بـدور تنمـوي كبير ويعـول عليها كثيرا في بناء الاقتصاد الوطني السعودي. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، سنحاول أولا التعريف بمشكلة البحث وبيان أهميتها وأهدافها ومـن ثـم سـنحدد مفـهوم القيـادة التحويليـة وسـنقف علـى أهـم الدراسـات الـتي تنـاولت هـذا المفـهوم. بعدهـا سـنناقش إجراءات الدراسة والمنهج العلمـي المستخدم فيـها. يلـي ذلـك عـرض وتحليـل للبيانـات ومناقشة للنتائج والتوصيات.

مشكلة الدراسة:

نظرا لحجم التحديات التي تواجهها الدولة المعاصرة والمتمثلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع مستوى رفاهية المواطن، ولما كانت الأجهزة الحكومية بأنظمتها البيروقراطية المعقدة والقطاع الخاص بقلة موارده وضعف بناءه غير قادر على إنجاز المشروعات العامة الضخمة التي تتطلب تنظيمات خاصة وموارد كبيرة، لجاءت المملكة العربية السعودية كغيرها من الدول إلى إنشاء المؤسسات العامة لتحقيق تلك الغاية. وإذا كان إنشاء هذه المؤسسات جاء نتيجة التحديات الكبيرة التي واجهتها الدولة من اجل التعامل مع قضية التنمية، فان هذه المؤسسات تواجه اليوم ضغوطا كبيرة داخليا وخارجيا من اجل الارتقاء بمستوى أدائها وتحسين جودة خدماتها والحد من تكاليف تشغيلها. ولعل ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى التقدم العلمي والتقني الكبير الذي يعيشه العالم حاليا في كافة المجالات حتى أمست البيئة المحيطة في حالة حركية غير مستقرة ومعقدة ومتداخلة.

لقد أضحى التغيير في المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها ضرورة ملحة ومطلبا أساسيا لبقائها واستمرارها، وأصبحت عملية التكيف مع التغيرات الخارجية اقل ما يمكن عمله. ولأننا أصبحنا نعيش في عصر من الصعوبة بمكان التنبوء بما سيكون عليه المستقبل، فان هذا الأمر يتطلب من المنظمات أن تكون دائما متيقظة وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة. فالتحديات التي تواجه المؤسسات العامة اليوم، بصفة خاصة، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، قيادة تؤمن بان الطريق إلى النجاح والتميز تحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخليا. هذه القيادة تعرف حاليا بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) ذات النزعة الهادفة إلى نقل المنظمة من الوضع

القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.

تحاول هذه الدراسة أن تكشف إلى أي مدى تتوفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وماذا يمكن أن نعمل من اجل إيجاد مثل هذه القيادات. باختصار تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. إلى أي مدى يتمتع المديرون في المؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية؟

٢. كيف ينظر الموظفون إلى حاجة المؤسسات التي يعملون فيها للتغيير؟ والى أي مدى سيقبلون التغيير لو تم طرحه؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين الحاجة للتغيير ومدى قبول التغيير من جهة وخصائص القيادة التحويلية لدى المديرين من جهة أخرى؟

٤. هل هناك تأثير للعوامل الشخصية على رؤية الموظفين لخصائص القيادة التحويلية عند المديرين في المؤسسات العامة؟

٥. ماذا يمكن أن نعمل من اجل إيجاد جيل من القياديين التحويليين في المؤسسات العامة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث في كونه من أوائل البحوث التي تطرقت إلى موضوع القيادة التحويلية باللغة العربية بصفة عامة وفي المؤسسات العامة بصفة خاصة في ظل التغييرات الدولية التي نعيشها الآن وبروز ما يعرف بالعولمة والانفتاح الاقتصادي بين

دول العالم. فالمنظمات في العصر الحالي تحتاج إلى قيادة تحويلية تنقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى طريقة أخرى تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

أيضا، يعد هذا البحث إضافة جديدة إلى المكتبة الإدارية العربية التي تنقصها المعلومات في هذا الجانب الذي أخذ حيزا كبيرا في الفكر الإداري الغربي ولا يزال لم يطرق في الفكر الإداري العربي بما فيه الكفاية. إضافة إلى ذلك، فانه سيكشف عن مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين في هذه المؤسسات وماذا يمكن أن نعمل من اجل إيجاد قيادات تتمتع بهذه السمات في عصر يشهد تغيرات كبيرة في كل المجالات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها بالتالي:

١. التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبار إنها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال لم تبحث على المستوى العربي بما فيه الكفاية.

٢. إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية عن أهمية واثر القيادة التحويلية على الجوانب المختلفة للمنظمة.

٣. الكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية.

٤. التعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المؤسسات العامة والى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير.

٥. بيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية.

٦. طرح بعض التوصيات العملية لإيجاد جيل من القياديين التحويليين في المؤسسات العامة، وأيضا بعض التوصيات الأكاديمية للبحوث المستقبلية.

أدبيات الدراسة:

يناقش هذا الجزء أدبيات موضوع القيادة التحويلية بهدف تحديد مفهومها وبيان أهم الدراسات الميدانية التي تم إجراءها في هذا الموضوع، وبالتالي سيشتمل هذا الجزء على قسمين: القسم الأول يتناول الخلفية النظرية للقيادة التحويلية من حيث مفهومها وأبعادها والقسم الثاني يناقش بعض الدراسات الميدانية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية.

أولاً: الخلفية النظرية:

مفهوم القيادة التحويلية:

يعود الاهتمام بالقيادة التحويلية إلى كل من برنز Burns (١٩٧٨) وباس Bass (١٩٨٥) اللذين أول من نبها إلى أهمية هذه القيادة للمنظمات المعاصرة. بعد ذلك اخذ الاهتمام يتنامى بهذا الموضوع خصوصا في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم حاليا. فالعولمة والإنترنت والتداخل الاقتصادي بين دول العالم جعل درجة عدم التأكدية عالية جدا وحجم التغيرات الخارجية كبيرة الأمر الذي ترك أثرا بالغا على جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ففي ظل هذه التغيرات كان لابد أن يكون هناك قادة قادرون على قيادة منظماتهم إلى بر الأمان، هؤلاء القادة هم القادة التحويليون. فماذا تعني القيادة التحويلية ؟

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لما تعني القيادة التحويلية بل هناك أفكار مطروحة من قبل العديد من الباحثين لما يقصد بالقيادة التحويلية سنحاول استعراضها وسننتهي بتقديم تعريف لها يأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة. تعني القيادة التحويلية عند هواري (١٩٩٩) مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرءوسيه من اجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. بينما يصفها آخرون بأنها ابعد من تقديم حوافز مقابل الأداء المرغوب ويذهبون إلى القول بأنها تطوير وتشجيع المرءوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 1999). وفي ذلك يقول يامارينو وباس (Yammarino and Bass, 1990) بان القيادة التحويلية تختلف عن القيادة التقليدية في تعدي أداء المرءوسين مستوى الأداء المتوقع نتيجة تأثير القائد عليهم والمستمد من ولائهم له ودافعيتهم الذاتية ومستوى تطورهم الفكري والإبداعي. لكن في القيادة التقليدية يرتبط أداء المرءوسين بحجم الحافز المقدم وكذلك تكون عملية تقويم الأداء. كما يذكر باس (١٩٨٥) في موقع آخر بان القائد التقليدي أو التبادلي (Transactional leader) - كما أطلق عليه - هو الذي يصف لمرءوسيه مسئولياتهم وما هو متوقع منهم، والعمل المرغوب إنجازه، والعوائد التي سيجنيها المرءوس من خلال قبوله لذلك. فالقيادة هنا قائمة على أساس عملية التبادل حيث يقدم القائد الحوافز مقابل جهد وأداء المرءوس. أما القائد التحويلي فانه يحفز مرءوسيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق تنشيط الحاجات العليا عندهم، إيجاد مناخ من الثقة، وحفز المرءوسين لنقل الاهتمام الذاتي لصالح المنظمة. فعن طريق ثقة المرءوسين في القائد والولاء له، والدوافع الإلهامية، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالتطوير الذاتي للأفراد يستطيع القائد تحقيق أهداف المنظمة والموظف على حد سواء.

من هنا يمكن القول ان القيادة التحويلية هي تلك التي تركز الاهتمام على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرءوسين على تحمل اكبر قدر من المسئولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين.

أبعاد القيادة التحويلية:

تختلف طروحات الباحثين فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها تتكون من أربعة أبعاد أساسية ومنهم من يرى أنها تتكون من ستة أبعاد. لكن مهما اختلفت هذه المسميات إلا أنها تشترك مع بعض في كثير من العناصر. يمثل الرأي الأول باس وافوليو (Bass and Avolio، ١٩٩٠) حيث حددا هذه الأبعاد بالتالي: التأثير الأنموذجي أو الكرزماتيكي (Idealized influence)، الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation)، التشجيع الإبداعي (Intellectualsimulation)، والاهتمام الفردي (Individualized consideration). وسيتم مناقشة كل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: التأثير الأنموذجي أو الكرزماتيكي __ وفقا لهذه الخاصية فان القائد يتصرف أو يسلك بطريقة تشكل لغيره مثالا يحتذى، فهو يتمتع باحترام وتقدير كبير ومستوى ثقة عال من قبل جميع أتباعه. أيضا يعطي هذا النوع من القيادة اهتماما بحاجات الآخرين لدرجة انه يقدمها على حاجاته الشخصية، كما انه يظهر مستوى عاليا من السلوك الأخلاقي والعاطفي ويتحاشى استخدام القوة أو السلطة لتحقيق مصالح شخصية، بل انه لا يستخدم السلطة إلا إذا احتاجها ولأمور تتعلق بالعمل.

ثانياً: الدافعية الإلهامية ــ يتصرف القائد وفقا لهذه الخاصية بطريقة تدفع وتلهم من حوله من خلال جعل أعمال ومسئوليات مرءوسية اكثر تحديا وذات معنى وقيمة. هذا يترتب عليه في الغالب روح معنوية عالية وحماس وتفاؤل عند العاملين. بل اكثر من ذلك ان القائد يسعى دائما لجعل مرءوسيه يسهمون في بناء الرؤية المستقبلية ويجعلهم على وضوح بما هو متوقع منهم أداءه. كما انه يظهر دوما الولاء والتفاني في تحقيق الأهداف والرؤيا المشتركة.

ثالثاً: التشجيع الإبداعي ــ عن طريق تحدي الافتراضات وإعادة تشكيل المشاكل ومواجهة المواقف القديمة بطرق جديدة، يشجع القائد أعوانه وتابعيه ليكونوا مبدعين. هذا النوع من القيادة يشجع على الإبداع ولا يوجه انتقاد أمام الآخرين لمن يرتكب أخطاء فردية، بل انه يطلب من الأفراد طرح الأفكار الجديدة والحلول المبدعة للمشاكل وجعل موظفيه جزءا من عمليات تحديد المشاكل وإيجاد الحلول.

رابعاً: الاهتمام الفردي ــ يهتم القائد التحويلي بحاجات الأفراد بغية تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم ويعمل كمدرب وموجه لهم. فهو يحاول إيجاد فرص تعليمية مع مناخ عام مساعد يأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين المرءوسين. كذلك تتفاعل هذه القيادة مع الأفراد وتهتم بالنواحي الشخصية لهم وتتعامل مع الموظف كانسان وليس فقط موظفا. فضلا عن ذلك، فان هذه القيادة تؤمن بتفويض السلطات لكن يرافق ذلك مراقبة لهذا التفويض لتقديم المساعدة متى ما احتيج إليها.

أما التقسيم الآخر والذي يمثله هيلريقل وآخرون (.Hellriegal et al) (١٩٩٢) والى حد ما Tichy and Devanna (١٩٩٠)، فيرى ان القائد التحويلي يتسم بست خصائص وذلك على النحو التالي:

١. القدرة على التركيز والانتباه: يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون يرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها ويعملها. ليس هذا فحسب بل انه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها. وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول واحد ابرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به. أضف إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبوء بها.

٢. تحمل المخاطرة: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن. فالشجاعة هنا تعني ان يكون للشخص موقفا واضحا يتحمل من اجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم. كما انه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لان الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا.

٣. الثقة بالنفس والآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويوثق به بعيدا عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم (Empowerment) عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. وغالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من

المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل، والمثل العليا، والحوافز والعقوبات.

٤. احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائما بان الفعل ابلغ من القول. كما انه يدرك ان انسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه قائد التغيير عندما يريد ان يقوم بعملية تغيير. بل ان كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرءوسين بالرئيس.

٥. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الحلم والتصور لما ينبغي ان تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراته إلى واقع. وبذلك فانه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد ان يعمل.

٦. الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه اكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فانه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا ان القائد التحويلي يتميز بمجموعة من السمات سواء في التعامل مع نفسه أو الآخرين أو المنظمة التي يديرها أو البيئة الخارجية المحيطة بهذه المنظمة. هذه السمات متى ما توفرت في قادة المنظمات تعطي دلالة قوية على سلامة نهج هذه المنظمات نحو تحقيق أهدافها والتعامل مع التحديات التي تواجهها داخليا وخارجيا.

ثانياً: الدراسات السابقة:

على الرغم من حداثة موضوع القيادة التحويلية في الفكر الإداري نسبيا، إلا إنها لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين في الآونة الأخيرة ونتج عن ذلك إجراء العديد من الدراسات النظرية والميدانية في محاولة لبلورة مفهوم القيادة التحويلية ودراسة علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. لقد تبين من هذه الدراسات إجمالا ان هذا النوع من القيادة فعال جدا وأساسي لجميع المنظمات بلا استثناء (Shamir, 1999). يستعرض هذا الجزء الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والعلاقة بينها وبين مجموعة من المتغيرات التنظيمية.

يغلب على معظم الدراسات التي تم استقصاءها بهذا الخصوص انها تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، تحسين الجودة، الأداء التنظيمي، العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ففيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، قام روس وآخرون (Ross et al.,1997) بإجراء دراسة حول هذا الموضوع وتبين لهم ان هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، بمعنى ان معدل الرضا الوظيفي للعاملين يزيد كلما اتسم القائد الإداري بالصفات التحويلية. هذه النتيجة تتفق مع دراسة سابقة أجراها باس وآخرون (Seltzer & Bass, 1990; Yammarino et al., 1993) والتي تأكد على وجود علاقة قوية بين مستوى رضا الموظفين وسلوك القائد التحويلي.

من جانب آخر وجد زلينزنك (Zalenznik, 1990) ان للقيادة التحويلية تأثيرا كبيرا على الثقافة التنظيمية، وقيم الموظفين، وأهداف المنظمة وفلسفتها. حيث تبين انها تلعب دورا مؤثرا في بلورة ثقافة المنظمة وقيم الموظفين والرؤية المستقبلية للمنظمات التي يقودونها. وبخصوص تأثيرها على الأداء التنظيمي للمنظمة، أجرى

كل من هوول وافوليو (Howell & Avolio, 1993) دراسة عن اثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي ووجدا انها تؤثر إيجابيا على الأداء من خلال تأثيرها على مستوى الدعم للإبداع والتجديد ومستوى التحكم الذاتي للقائد، وبالتالي خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها انه يمكن التنبوء بما سيكون عليه الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها نظرا للارتباط القوي بينهما.

ان دراسة تأثير القيادة التحويلية لم يقتصر فقط على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، بل هناك دراسات أخرى وجدت ان لها تأثيرا واضحا على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ففيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تعني إلى أي مدى يرى الموظفون ان هناك عدالة في توزيع الأعمال والامتيازات التي يحصلون عليها والإجراءات التي تحدد تصميم وتنفيذ عملية توزيع الأعمال والامتيازات، وجد بيليا وآخرون (Pillia et al., 1999) ان القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على رؤية الموظفين للعدالة التنظيمية. أيضا وجدوا ان هذا النوع من القيادة يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعني مدى قيام الموظف بأعباء وظيفية إضافية خارجة عن أعباء وظيفته الرسمية طوعا ودون إكراه من أحد. حيث تبين ان القيادة التحويلية تعزز العدالة التنظيمية وتبني ثقة في سلوك القائد وبالتالي تجعل الموظف يقوم بأعمال وظيفية خارج عما هو مطلوب منه رسميا.

وفي دراسة أخرى أجريت على مجموعة من الضباط في أكاديمية القوات الجوية الأمريكية، وجد ان القادة التحويليين اكثر مرونة ورحمة ورؤية وعملية واقل استبدادا من القادة غير التحويليين (Ross et al., 1997). أيضا، كشف روس وآخرون (١٩٩٧) ان القادة التحويليين يتسمون بالعملية والاهتمام بالجوانب العاطفية والإنسانية ويعشقون التغيير والتطوير ولا يميلون إلى الأداء الروتيني.

من خلال ما سبق يتبين لنا ان القيادة التحويلية ذات تأثير بالغ على جوانب مهمة في العملية التنظيمية ، لكن لم نجد دراسات توضح العلاقة بينها وبين اتجاهات الموظفين نحو التغيير. كما لم نجد دراسات ميدانية تتناول هذا الموضوع باللغة العربية. وبالتالي نتوقع ان تكون هذه الدراسة من الدراسات العربية الرائدة في هذا الموضوع الحيوي والمهم ولعلها بداية لدراسات أخرى.

إجراءات الدراسة:

منهج البحث:

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة هذه الدراسة باعتباره أنسب مناهج البحث العلمي لهذا النوع من البحوث وذلك لأنه يسمح باستقصاء آراء أعداد كبيرة من الموظفين في المؤسسات العامة وهو ما لا يمكن تحقيقه باستخدام أي من أساليب البحث الأخرى. كما استخدم الأسلوب المكتبي لمراجعة أدبيات الدراسة حيث تم الاعتماد على المراجع الأجنبية بشكل اكبر نظرا لقلة الدراسات العربية في هذا الموضوع.

مجتمع البحث واختيار العينة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. ولما كان مجتمع الدراسة كبيرا ومتشعبا ومن الصعب حصره ، فقد تم اختيار ١٥ مؤسسة عامة عشوائيا في مدينة الرياض العاصمة حيث مقر هذه المؤسسات. بعدها تم اختيار أفراد عينة الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

اختيرت عينة هذا البحث باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة رغبة في تمثيل مجتمع البحث ولعدم إمكانية استخدام العينة العشوائية لصعوبة حصر مجتمع البحث وترقيم مفرداته ومن ثم اختيار عينة منها. وقد تم تحديد حجم العينة وفقا للمعادلة التالية (العامري والفوزان، ١٩٩٧):

$$n= z^2 (P[1.0-P]) / (e)^2$$

وبافتراض إن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوي ٥٠٪ كأقصى حد للحجم المطلوب كما توضح ذلك المعادلة [P (1-P)]، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به بـ ±٥٪، فان حجم العينة المطلوب حسب المعادلة أعلاه يساوي ٣٨٤ مفردة. ولكن رغبة في تحسين درجة تمثيل مجتمع البحث، تم اختيار ٦٠٠ مفردة تعاون منهم ٤٦٦ مفردة أي بمعدل استجابة بلغ ٧٧.٧٪ وهو معدل استجابة عالي ومقبول في العلوم السلوكية.

كما ذكر أعلاه لقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة حوالي ٤٦٦ موظفا، تراوحت أعمارهم بين ١٩ و ٥٨ سنة وبمتوسط حسابي بلغ حوالي ٣٥ سنة وانحراف معياري ٨.٢ سنة مما يشير إلى ان الغالبية منهم من فئة الشباب. أما من ناحية المؤهلات العلمية فقد تراوحت أيضا بين اقل من الثانوية والدراسات العليا لكن الغالبية منهم يحملون اكثر من ثانوية عامة، حيث بلغ عدد الحاصلين على شهادات جامعية اكثر من ٢١٣ موظفا (جامعة ودراسات عليا). كذلك تراوحت مدة خدمتهم ما بين سنة إلى ٣٧ سنة وبمتوسط حسابي بلغ حوالي ١١.٢ سنة وانحراف معياري ٧.٥ سنة. وحول طبيعة الوظيفة التي يشغلونها تبين ان عدد الذين يشغلون وظائف إشرافية بلغ حوالي ١٥٧ موظفا بنسبة ٣٣.٧٪، أما الذين يشغلون وظائف غير إشرافية فبلغ حوالي ٣٠٧ موظفين وبنسبة ٦٥.٩٪ في حين لم يجب على هذا السؤال اثنان من الموظفين.

جدول رقم (١)

البيانات الوصفية لأفراد عينة الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	٣٥	٨.٢
الخبرة	١١.٢	٧.٥
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوية	٤٤	٩.٥٪
ثانوية	١٣٧	٢٩.٥٪
دبلوم بعد الثانوية	٧٠	١٥.١٪
جامعة	١٧٣	٣٧.٣٪
دراسات عليا	٤٠	٨.٦٪
طبيعة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إشرافية	١٥٧	٣٣.٧٪
غير إشرافية	٣٠٧	٦٥.٩٪

أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث أسلوب الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة حيث تكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول تضمن بعض الأسئلة الشخصية كالعمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، الرغبة في التغيير، ومدى إحساس الموظفين

بقبول التغيير. أما الجزء الثاني فاشتمل على أربعة وعشرين سؤالا تقيس ستة أبعاد للقيادة التحويلية، كل بعد يقيسه أربعة أسئلة. كما استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذو الست نقاط والمخصص لقياس الاتجاهات، واخذ الشكل التالي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا أو لا يوجد. هذا المقياس صممه هيلريقل وآخرون (*Hellriegal et al.*، ١٩٩٢) لقياس مدى تمتع المدير بسمات القائد التحويلي، حيث تم ترجمته في هذه الدراسة من اللغة الإنجليزية إلى العربية مع إجراء بعض التعديل عليه حيث تم إعادة صياغة العبارات لسؤال المرءوس وليس الرئيس نفسه كما جاء في الاستبانة الأصلية وتم التأكد من سلامة التعديل والترجمة وذلك بعرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة - جامعة الملك سعود، حيث كان لتوجيهاتهم ابلغ الأثر في تنقيحه. كما عرضت بعد ذلك على مجموعة من أفراد عينة البحث لمزيد من التأكد على انها تقيس ما ينبغي قياسه وكذلك للاطمئنان على سهولة فهم الأسئلة المطروحة. وبعد الأخذ بالتعديلات المقترحة، تم صياغة الاستبانة بصيغتها النهائية ووزعت على أفراد العينة. بلغ معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) للمقياس حوالي ٩٥، وهي نسبة ثبات عالية جدا تشير إلى علو درجة اتساق هذا المقياس.

معالجة البيانات:

بعد أن تم جمع البيانات تم فرزها وترميزها وأعطيت وحدات القياس للأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية الأرقام التالية: بدرجة كبيرة جدا (٥)، بدرجة كبيرة (٤)، بدرجة متوسطة (٣)، بدرجة قليلة (٢)، وبدرجة قليلة جدا أو لا يوجد (١). أما فيما يتعلق بمتغير مدى قبول التغيير، فأعطي الأرقام التالية: بدرجة كبيرة (٤)، بدرجة متوسطة (٣)، بدرجة قليلة (٢)، سيرفضونه(١). على إثر ذلك تم إدخالها

بالحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS for Windows) حيث تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط واختبار "ت".

عرض وتحليل البيانات:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة حيث يناقش أولا مدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، ثم اتجاهات الموظفين نحو التغيير، والعلاقة بين الحاجة للتغيير ومدى قبول الموظفين له والأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية.

أولاً: القيادية التحويلية عند المديرين:

يوضح الجدول رقم (٢) رؤية الموظفين لمدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القادة التحويليين. وتشير النتائج الإحصائية إلى ان معظم أفراد عينة الدراسة يرون ان المسئولين يتمتعون بدرجة متوسطة في جميع أبعاد القيادة التحويلية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣.٠٧ إلى ٣,٥٠. وسجلت خاصية إدارة المخاطر اقل قيمة بينما كانت أعلى قيمة تلك الخاصة بإدارة الاهتمام والتركيز وقد يعود سبب انخفاض متوسط خاصية إدارة المخاطر إلى ان المؤسسات العامة مؤسسات حكومية تحكمها الكثير من الأنظمة والتعليمات التي تحد من قدرة المديرين على الانغماس في مخاطر غير محسوبة. أما بقية الخصائص، فجاءت بين هاتين القيمتين مع بقائها جمعيا متوسطة القوة. تراوحت، أيضا، الانحرافات المعيارية بين ٠.٧٤ و١.٠٢ وتشير إلى ان هناك تفاوتا بين إجابات أفراد العينة حيث يرى البعض توفر هذه الخصائص بدرجة كبيرة جدا وآخرون يرونها بدرجة قليلة. لكن يبقى هذا التباين قليلا ويمثل الاتجاه العام نظرة وسطية.

ويذلك يمكن الاستنتاج ان مستوى القيادة التحويلية في نظر الموظفين في المؤسسات العامة يحتاج إلى ان يكون افضل مما هو عليه الآن وخصوصا إذا نظرنا إلى القيادة التحويلية بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي حوالي ٣.٣٤ وهو يعبر عن درجة متوسطة. ان هذه النتيجة تشير إلى ان الموظفين غير راضين عن قيادة التغيير في مؤسساتهم ويأملون في وجود قيادة تحويلية تنقلهم من الوضع القائم إلى وضع افضل وهو ما يتوافق والاتجاه العالمي نحو العمل على إيجاد قيادات تغيير تستطيع ان تقود المنظمات التي ترأسها إلى الأفضل.

جدول رقم (٢)

آراء الموظفين لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية

السمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة التركيز والاهتمام	٣.٥٠	٠.٨٤
إدارة الذات	٣.٤٣	٠.٨٥
إدارة بناء الثقة	٣.٤٣	٠.٨٤
إدارة الاتصال	٣.٣٢	٠.٩١
إدارة المشاعر والأحاسيس	٣.٢٦	١.٠٢
إدارة المخاطر	٣.٠٧	٠.٧٤
القيادة التحويلية إجمالا	٣.٣٤	٠.٧٧

ثانياً: اتجاهات الموظفين نحو التغيير في المؤسسات العامة:

لمعرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير في المؤسسات العامة تم طرح سؤالين عليهم. الأول يتعلق برؤيتهم لمدى حاجة الجهاز الإداري الذي يعملون فيه إلى التغيير، والثاني بمدى تقبل الموظفين للتغيير إذا تم طرحه. فحول السؤال المتعلق بمدى الحاجة إلى التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، أجاب حوالي ٣٥٠ موظفا بنسبة (٧٥.٤٪) ان مؤسساتهم بحاجة إلى إجراء عملية تغيير فيها ، في حين يرى عدد اقل بلغ حوالي ١١٤ موظفا بنسبة (٢٤.٦٪) بأنه لا يوجد حاجة إلى التغيير، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٣). لكن ما يستشف إجمالا من هذه النتيجة هو الأيمان بضرورة التغيير في المؤسسات العامة وهذا يمثل التوجه العالمي نحو أهمية التغيير وضرورته لكل المنظمات.

جدول رقم (٣)

آراء الموظفين نحو الحاجة لإجراء تغيير في المؤسسات العامة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٣٥٠	٧٥.٤٪
لا	١١٤	٢٤.٦٪

أما فيما يتعلق بالسؤال عن مدى قبول الموظفين فيما لو تم تغيير في الأنظمة أو الإجراءات أو العمليات التنظيمية المختلفة، فيوضح الجدول رقم (٤) ان معظم أفراد العينة ترى ان الموظفين سيقبلون التغيير بدرجة متوسطة كما يشير إلى ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اللذين بلغا على التوالي ٣ و ٨١، . ويتبين من قيمة

الانحراف المعياري ان هناك نسبة من الموظفين ترى ان الموظفين سيقبلون التغيير بدرجة كبيرة وهناك من سيرفضه.

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرؤية الموظفين لمدى قبول التغير

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى قبول التغيير	٣	٠.٨١

ثالثاً: العلاقة بين الحاجة للتغير ومدى قبول التغير وأبعاد القيادة التحويلية:

يوضح الجدولان رقم (٥) و(٦) العلاقة بين الحاجة للتغيير ومدى قبول التغيير والأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية. ففي الجدول رقم (٥) تم اختبار العلاقة بين رؤية الموظفين للحاجة للتغير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية عن طريق اختبار "ت" (T-test).

جدول رقم (٥)

اختبار "ت" (T-test) لرؤية الموظفين للحاجة للتغير وأبعاد القيادة التحويلية

السمة	الحاجة للتغير	التكرار	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	قيمة "ت" T Value
إدارة التركيز والاهتمام	مؤيد	٣٤٠	٣.٤٢	٠.٨٥	٤.١٢❖❖
	معارض	١١١	٣.٧٦	٠.٧٣	

السمة	الحاجة للتغير	التكرار	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	قيمة "ت" T Value
إدارة الذات	مؤيد معارض	٣٣٩ ١١١	٣.٣٣ ٣.٧٤	٠.٨٥ ٠.٧٣	❖❖٤.٦٨
إدارة بناء الثقة	مؤيد معارض	٣٤٠ ١١١	٣.٣١ ٣.٨٠	٠.٨٥ ٠.٨٣	❖❖٥.٣٨
إدارة الاتصال	مؤيد معارض	٣٤٠ ١١٠	٣.١٩ ٣.٧١	٠.٩٠ ٠.٨٦	❖❖٥.٤٧
إدارة المشاعر والأحاسيس	مؤيد معارض	٣٤٥ ١١٣	٣.١١ ٣.٧٣	١.٠٢ ٠.٨٧	❖❖٦.٢٩
إدارة المخاطر	مؤيد معارض	٣٢٦ ١٠٨	٢.٩٩ ٣.٣٢	٠.٧٤ ٠.٧٠	❖❖٤.٢٠
القيـــــادة التحويليـــــة إجمالا	مؤيد معارض	٣٥٠ ١١٤	٣.٢٣ ٣.٦٨	٠.٧٦ ٠.٧٠	❖❖٥.٨٩

❖❖ عند مستوى معنوية ٠.٠١

يبين الجدول رقم (٥) ان هناك اختلافات جوهرية ذات دلالة معنويـة بـين المؤيدين للتغيير والمعارضين له حول جميع أبعاد القيادة التحويلية. وتشير البيانات

الإحصائية في الجدول أعلاه ان الموظفين الذين يرون ان المؤسسة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير وتطوير في مجالاتها المختلفة، يرون ان المديرين في هذه المؤسسات يتمتعون بدرجة اقل في كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الستة وفي نظرتهم الإجمالية للقيادة التحويلية. هذا يعني ان الموظفين الذين يؤمنون بالتغيير يرون ان القائد يجب ان يتسم بالسمات التحويلية وهو غير متوفر بما فيه الكفاية في هذه المؤسسات. أما فيما يتعلق بالموظفين الذين لا يرون حاجة إلى التغيير، فانهم يرون ان المديرين في هذه المؤسسات يتمتعون بالسمات التحويلية. وهذه نتيجة طبيعية لان من خصائص القائد التحويلي عدم رضاه عن الوضع القائم وبحثه الدائم عن الأفضل لمعرفته بان الأمور تغيير باستمرار وما هو مناسب في وقت من الأوقات قد لا يكون كذلك في وقت آخر.

أيضا، يوضح الجدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين قبول التغيير والأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، وتشير قيم الارتباط إلى ان هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين متغير قبول التغيير و إدارة الاتصال، إدارة المخاطر، وإدارة المشاعر والأحاسيس، أما بقية المتغيرات فلا يوجد أي علاقة معها. وتبين هذه النتيجة ان الموظفين أفراد العينة الذين يميلون إلى القول بان الموظفين سيقبلون التغيير بدرجة كبيرة، لا يرون ان رؤسائهم يتمتعون بالقدرة على إدارة الاتصال، إدارة المخاطر، وإدارة المشاعر والأحاسيس والعكس صحيح. لكن تبقى هذه العلاقات ضعيفة نسبيا وتحتاج إلى دراسة اكثر قبل محاولة تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٦)

معامل الارتباط بين قبول التغير وأبعاد القيادة التحويلية

المتغير	إدارة الاهتمام والتركيز	إدارة الاتصال	إدارة المخاطر	إدارة الذات	إدارة بناء الثقة	إدارة المشاعر والأحاسيس	القيادة التحويلية إجمالا
قبول التغيير	-٠.٠٦	-٠.١١ ❖❖	-٠.١٤ ❖❖	-٠.٠٦	-٠.٠٦	-٠.١٤ ❖❖	-٠.١١ ❖❖

عند مستوى معنوية ٠.٠٥

رابعا: **العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة وأبعاد القيادة التحويلية:**

يبين الجدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين العوامل الشخصية لإفراد العينة والأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، ويتضح من الجدول انه لا يوجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل والأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية مما يعني ان الموظفين صغار السن وكبارهم، وأصحاب المؤهلات التعليمية العليا والدنيا، وذوي الخبرة الطويلة والقصيرة، والمشرفين وغير المشرفين منسجمون في رؤيتهم مما يعني انه لا يوجد تأثير لهذه العوامل في عملية تقويمهم لمدى تمتع رؤسائهم بخصائص القيادة التحويلية.

جدول رقم (٧)

معامل الارتباط بين العوامل الشخصية وأبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين

المتغير	إدارة الاهتمام والتركيز	إدارة الاتصال	إدارة المخاطر	إدارة الذات	إدارة بناء الثقة	إدارة المشاعر والأحاسيس	القيادة التحويلية إجمالا
العمر	٠.٠٧	٠.٠٥	٠.٠٥-	٠.٠٦	٠.٠٥	٠.٠١-	٠.٠٤
المؤهل العلمي	٠.٠١	٠.٠١-	٠.٠٣-	٠.٠١-	٠.٠١	٠.٠١-	٠.٠١-
الخبرة	٠.٠٧	٠.٠٤	٠.٠٦-	٠.٠٧	٠.٠٣	٠.٠٣-	٠.٠٢
طبيعة الوظيفة	٠.٠٨-	٠.٠٤-	٠.٠١-	٠.٠٣-	٠.٠٢-	٠.٠٣-	٠.٠٤-

النتائج والتوصيات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته التي تم طرحها في البداية، لقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج ستناقش بشيء من التفصيل والإيضاح في هذا الجزء وسيلحق ذلك مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية. فمن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة الآتي:

أولاً: أبرزت هذه الدراسة من خلال مراجعة أدبيات موضوع القيادة التحويلية أهمية هذا المفهوم للمنظمات العربية المعاصرة إجمالا. ففي الوقت الذي تواجه فيه هذه المنظمات تحديا كبيرا في ظل التطور التقني والفني الذي يشهده العصر

الراهن والذي بموجبه اصبح العالم أشبه ما يكون بقرية صغيرة، فان هذه المنظمات بحاجة إلى قادة تحويليين قادرين على قيادة منظماتهم بفعالية والعبور بها إلى بر الأمان.

ثانياً: أظهرت هذه الدراسة ان للقيادة التحويلية آثارا إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية، فتبين ان لها تأثيرا على الرضا الوظيفي للعاملين، الأداء التنظيمي للمنظمة ككل، شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وما إلى ذلك. كل هذه التأثيرات تدعو إلى أهمية أخذها بعين الاعتبار وجعلها أمرا واقعا في حياة مؤسساتنا التي باتت بأمس الحاجة إلى قيادة إدارية ذات رؤية مستقبلية تدرك أهمية العنصر البشري في معادلة التطور والتقدم.

ثالثاً: بينت نتائج التحليل الإحصائي ان المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدن في كل خصائص القيادة التحويلية. هذا يدل على عدم رضا الموظفين في هذه المؤسسات عن الوضع القيادي في مؤسساتهم، ويتطلعون إلى وجود قيادة تحويلية تأخذ بهذه المؤسسات إلى القرن الحادي والعشرين الذي تشير كل الدلائل إلى انه يمتاز بالغموض والتعقيد وعدم التأكدية والمنافسة العالمية وسرعة التغيير.

رابعاً: يؤكد الاتجاه العام لمعظم أفراد عينة الدراسة على أهمية التغيير وضرورته في المؤسسات العامة، حيث أشاروا إلى ان مؤسساتهم بحاجة إلى تغيير وتطوير في شتى المجالات للحاق بركب التطور والتقدم الذي تشهده منظمات اليوم. كما بينوا أيضا بان هذا التغيير سيقبله معظم أفراد التنظيم وان كان ذلك بدرجات متفاوتة. فالإرهاصات الأولية تشير إلى التوجه الإيجابي للتغيير والاقتناع بأهمية وجوده.

خامساً: أظهرت هذه الدراسة ان الموظفين الذين يرون ان المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير وتطوير في شتى مجالاتها يرون ان المديرين يتمتعون بمستوى اقل من السمات القيادية التحويلية. بمعنى ان الذين يرغبون في التغيير لا يرون ان المديرين يمتازون بما فيه الكفاية بخصائص القيادة التحويلية. أما أولئك الذين لا يرون ان مؤسساتهم بحاجة إلى تغيير، فعلى العكس يرون ان المديرين يتسمون بصفات القيادة التحويلية. هذه النتيجة تؤكد على الارتباط القوي بين التغيير والقيادة التحويلية وتؤكد ما سبق مناقشته من ان القائد التحويلي شخص يؤمن بأهمية التغيير بل انه داعية للتغيير (الهواري، ١٩٩٩).

سادساً: بين التحليل الإحصائي ان هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير ووجد ان الذين لا يرون ان المديرين يتمتعون بالسمات التحويلية في إدارة الاتصال والمخاطر والشعور والأحاسيس، يرون ان الموظفين سيقبلون التغيير بدرجة اقل.

أخيراً لم تبين هذه الدراسة أي أثر للعوامل الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة على رؤية الموظفين بالنسبة لخصائص القيادية التحويلية.

التوصيات:

حاول هذا البحث ان ينتهج أسلوبا علميا محكما للخروج بنتائج تخدم المجتمع الأكاديمي والممارسين على حد سواء، لكن مع كل ما بذل من جهود لا بد ان يكون هناك اوجه قصور معينة تعتري أي بحث في العلوم السلوكية. من هنا تأتي هذه الدعوة إلى إعادة دراسة هذا الموضوع للتأكد والاطمئنان على صحة النتائج التي تم التوصل إليها، باستخدام عملية قياس مختلفة لمتغيرات الدراسة وربما باختيار عينة أخرى

وأسلوب آخر. على ضوء النتائج التي تم التوصل لها، فان هذه الدراسة توصي بضرورة الأخذ بالاعتبار الأمور التالية :

٣- بما ان القيادة التحويلية مهمة لكافة أشكال المنظمات والمؤسسات العامة بلا استثناء، فحسبنا ان تلحق هذه الجهات المديرين بدورات تدريبية تستخدم فيها الأساليب التدريبية الحديثة لتأصيل مهاراتهم القيادية وخصوصا في مجال التغيير والإدارة الانتقالية وجعلها سلوكا لا معرفة فحسب كما هو الحال الآن في كثير من الدورات التدريبية التي تعقدها العديد من الجهات.

٢- لا أحد ينكر ان التغيير اصبح ضرورة ملحة ومطلبا أساسيا لكافة المنظمات سواء العامة أو الخاصة، وبالتالي فانه يحتاج إلى قيادة واعية تدرك أهميته وتعرف كيف تخطط له وتنفذه. والمؤسسات العامة بحاجة إلى تدريب مديريها في كافة المستويات على أهمية التغيير وكيفية تخطيطه وتنفيذه بفعالية. وكثيرا ما تفشل جهود التغيير بسبب عدم وجود القيادة القادرة على إجراء التغيير حتى ان بعض أساليب التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، جعلت القيادة الإدارية ذات الخاصية التحويلية أهم مقوم من مقومات نجاح هذه الأساليب.

٣- توصي هذه الدراسة بأهمية الاعتناء بالعنصر البشري من حيث إعداده وتأهيله وتطويره وإعطاءه الفرصة ليكون مبدعا في مجال العمل. فالدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه إلا عن طريق الإنسان، واليابان ذلك البلد الفقير في موارده الطبيعية استطاع ان يكون من الدول التي يشار لها بالبنان من حيث التقدم العلمي بسبب الاهتمام بالعنصر البشري في منظماتهم. واعتقد انه حان الوقت – ان لم يكن أزف – لبذل المزيد من الجهد للارتقاء بأعضاء منظماتنا

فكريا ونفسيا وتقنيا وإداريا واجتماعيا وكل جانب من جوانب الحياة المختلفة لنجعلهم قادرين على العطاء والإبداع والتميز.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١- الهواري، سيد. (١٩٩٩). **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـــ ٢١**. القاهرة : مكتبة عين شمس.

٢- العامري، احمد والفوزان، ناصر. (١٩٩٧). "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: أسبابها وسبل علاجها". **مجلة الإدارة العامـــة**، مجلد ٣٧، عدد ٣: ٣٥٣-٣٨٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

3- Bass, B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. London: Sage publications.

4- Bass, B. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. NY: Free press.

5- Burns, J. (1987). **Leadership**. NY: Harper & Row.

6- Conger, J. (1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research". **Leadership Quarterly**, 10(2):145-160.

7- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1992). **Organizational Behavior**. MN: West Publishing Co.

8- Howell, J.& Avolio. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership , locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". **Journal of Applied Psychology**, 78:891-902.

9- Pillai, R., Schriesheim ,C., & Williams, E. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study". **Journal of Management**, 25(6):897-934.

10- Ross, S., Companies, A., & Offerman, L. (1997). "Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance". **Social Psychology Bulletin**, 23 (10): 1078-1087.

11- Seltzer, J. & Bass, B. (1990). "Transformational leadership: Beyond initiation and consideration". **Journal of Management**, 16: 693-703.

12- Shamir, B. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". **Leadership Quarterly**, 10 (2):285-306.

13- Tichy, N. & Devanna, M. (1990). **The Transformational Leader**. NY, NY: John Wiley & Sons.

14- Yammarino, F., Spangler, W., & Bass, B. (1993). "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation". **Leadership Quarterly**, 4:18-102.

15- Zaleznik, A. (1990). "The leadership gap". **The Executive**, 4:7-22.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الكريم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

لقد تم اختياركم عن طريق الصدفة لتكون ضمن أفراد عينة هذا البحث الذي يهدف إلى استقصاء آراء الموظفين في المؤسسات العامة حول السلوك القيادي للمديرين في هذه المؤسسات واتجاهاتهم نحو التغيير.

أود أن أؤكد على إن المعلومات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية كاملة ولن يفصح عن هوية أي موظف مهما كانت الأسباب. كما أود أن أطمئنك بأنه لا يوجد ما يثير قلقك فالبيانات سوف تدخل في الحاسب الآلي بشكل كمي بعدها ستحلل إحصائيا على مستوى جميع الموظفين. لذا ، آمل أن تكون إجابتك صحيحة ودقيقة وتعكس وجهة نظرك الحقيقية.

في النهاية لا يسعني إلا أن اقدم شكري وامتناني لحسن تعاونكم وجميل فضلكم والله يكلاكم بحسن رعايته ، انه سميع مجيب.

الباحث

جامعة الملك سعود

كلية العلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

الجزء الأول: معلومات شخصية:

١- العمر: ( ) سنة

٢- آخر مؤهل علمي حصلت عليه:

[] أقل من الثانوية العامة

[] ثانوية عامة

[] دبلوم بعد الثانوية

[] جامعة

[] دراسات عليا

٣- كم عدد سنوات الخبرة في الجهاز الإداري الذي تعمل فيه؟ ( ) سنة

٤- هل تشغل وظيفة إشرافية؟ [] نعم [] لا

٥- إذا كانت الإجابة بنعم فكم عدد الأفراد الذين تشرف عليهم؟ ( ) موظفا

٦- هل تعتقد أن الجهاز الإداري الذي تعمل فيه يحتاج إلى عملية تغيير في أنظمته أو عملياته أو ما شابه ذلك؟ [] نعم [] لا

٧- لو أجرى الجهاز الإداري الذي تعمل فيه تغيير ما سواء في الأنظمة أو الإجراءات أو العمليات التنظيمية المختلفة، فهل تعتقد إن الموظفين سيقبلون هذا التغيير؟

[] بدرجة كبيرة [] بدرجة متوسطة [] بدرجة قليلة [] سيرفضونه

الجزء الثاني:

يتضمن هذا الجزء ٢٤ عبارة حول سلوك وممارسات القائد الإداري. أرجو من سعادتكم قراءتها بعناية وتوضيح إلى أي مدى تنطبق على رئيسك المباشر وذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

الرقم	العبـــــــــارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا أو لا يوجد
١-	يعطي اهتماما كبيرا لما يقوله الآخرون					
٢-	يعبر عن نفسه بوضوح					
٣-	يوثق به					
٤-	يـهتم بالأشـخاص الآخرين					
٥-	لا يبذل جهدا كبيرا لتفادي الفشل					
٦-	يحرص على جعل أعمال مرء وسيه اكثر معنى وقيمة					
٧-	يركز على الأمور الأساسية في الموقف أو الموضوع					
٨-	يوضح ماذا يعني					

	بفعالية ومهارة					
-٩	يعتمد عليه لمتابعة ما تعهد به					
-١٠	يتمتع باحترام ذاتي كبير					
-١١	يستمتع بأتباع المخاطرة المدروسة في العمل					
-١٢	يساعد الآخرين على الإحساس بكفاءة ما يقوم به					
-١٣	لديه أولويات واضحة					
-١٤	يهتم بمشاعر الآخرين					
-١٥	نادرا ما يغير آرائه عندما يتخذ موقفا واضحا					
-١٦	يركز على نقاط القوة لديه ولدى الآخرين					
-١٧	يشعر بالحيوية عندما يشترك بشكل فعال في بعض الأنشطة					
-١٨	يجعل الآخرين يعملون كفريق واحد					

-١٩	يستطيع حث الآخرين على التركيز على المواضيع التي يراها مهمة					
-٢٠	يستطيع التعبير عن مشاعره وأفكاره بوضوح					
-٢١	يحرص على جعل الآخرين يعرفون وجهة نظره					
-٢٢	يعرف كيف يتكيف مع الجماعة					
-٢٣	يتعلم من أخطائه ولا يعتبرها كوارث بل عمليات تعليمية					
-٢٤	مرح ومحبوب من الآخرين					